



معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريفية

إعداد

أ/ مجدي محمد مدني عابدين

مدرس مساعد قسم أصول التربية

كلية التربية بالقاهرة - جامعة الأزهر

أ.د/ عبد الناصر سعيد عطايا أ.د/ إبراهيم عبد الرافع السمدوني

أستاذ أصول التربية

أستاذ أصول التربية

كلية التربية بالقاهرة - جامعة الأزهر

كلية التربية بالقاهرة - جامعة الأزهر

معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية

مجدي محمد مدني عابدين¹، عبد الناصر سعيد عطايا، إبراهيم عبد الرافع السمدوني.

قسم اصول التربية، كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر .

¹ البريد الإلكتروني: abdulnaserataya.8@azhar.edu.eg

ملخص:

يمتاز العصر الحالي بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والمعرفية العالمية، كالثورة المعلوماتية والرقمية وتنامي وسائل الاتصال والتوجه نحو ريادة الأعمال بحيث أصبحت مجتمعات اليوم قائمة على المعرفة والابتكار لأنها وسيلة التقدم والرقى وتحقيق الريادية، ولكي تتماشى الجامعة مع هذه التحولات لابد وأن تنتهج أسلوباً ريادياً في شتى وظائفها، وأن تنمي ثقافة ريادة الأعمال لدى جميع العاملين بها، وخلق فرص عمل جديدة بما يحقق لها مركزاً ريادياً بين الجامعات العالمية، هدفت الدراسة لوضع إطار مفاهيمي يتناول فلسفة الجامعة الريادية، وأبرز الأدوار التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس كما تعكسها فلسفة الجامعة الريادية، والوقوف على أهم معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق أداة الدراسة (استبانة) موجهة لعينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بلغ قوامها (457) عضو هيئة تدريس كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتوصلت لعدة نتائج أهمها: أن درجة تحقق إجمالي معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية تقع في مستوى "متوسطة" وقد جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى كبيرة ومتوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة مناسبة تشجع البحث العلمي، ورفع العائد المادي للإشراف على الرسائل العلمية، ووضع استراتيجية محددة لتسويق أنشطة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: فلسفة الجامعة الريادية، الجامعات المصرية، أداء أعضاء هيئة التدريس



Obstacles to the performance of faculty members in Egyptian universities In light of entrepreneur university's philosophy

Magdi Mohamed Madani Abdeen¹, Abdel Nasser Said Ataya, Ibrahim Abdel Rafea Samdouni

Department of Fundamentals of Education, Faculty of Education, Cairo, Al-Azhar University

¹Corresponding author E-mail: abdulnaserataya.8@azhar.edu.eg

Abstract:

The current era is characterized by many global economic and cognitive changes, such as the information and digital revolution, the growth of means of communication and the trend towards entrepreneurship, so that today's societies are based on knowledge and innovation because it is the means of progress, advancement and achievement of leadership. In order for the university to cope with these transformations, it must adopt an entrepreneur method in its various functions. And to develop a culture of entrepreneurship among all its employees, and to create new job opportunities to achieve a leading position among international universities.

The study aimed to develop a conceptual framework dealing with the philosophy of the entrepreneur university, highlighting the performances of the faculty members as reflected in the philosophy of the entrepreneur university, and identifying the most important obstacles to the performance of faculty members in Egyptian universities in the light of the entrepreneur university philosophy. The study used the descriptive approach by applying the study tool. (a questionnaire) addressed to a sample of faculty members in Egyptian universities, consisting of (457) faculty members as a representative sample of the study community, and it reached several results, the most important of which are: The degree of achievement of the total obstacles to the performance of faculty members in the light of the entrepreneur university's philosophy is at the level of "medium".

The degree of achievement of all of them came at a large and medium level, and the study recommended the necessity of providing an appropriate environment that encourages scientific research, raising the financial return for supervising scientific theses, and promoting the activities of faculty members in Egyptian universities.

Keywords: entrepreneur university philosophy, Egyptian universities, faculty members

مقدمة:

يمتاز العصر الحالي بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والمعرفية العالمية، كالثورة المعلوماتية والرقمية وتنامي وسائل الاتصال والتوجه نحو ريادة الأعمال بحيث أصبحت مجتمعات اليوم قائمة على المعرفة والابتكار لأنها وسيلة التقدم والرفق وتحقيق الريادية. وهذا بدوره عمل على تغيير أدوار الجامعة وتغير مكانتها من جامعات محلية إلى جامعات عالمية المستوى تنافس نظائرها في الدول الأخرى، ولكي تتماشى الجامعة مع هذه التحولات لابد وأن تنتهج أسلوبا رياديا في شتى وظائفها، وأن تنمي ثقافة ريادة الأعمال لدى جميع العاملين بها، أن تكون قادرة على الابتكار وتحمل المخاطر والاستباقية، وخلق فرص عمل جديدة بما يحقق لها مركزا رياديا بين الجامعات العالمية.

وتوجد العديد من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية، وعلى رأسها وجود فجوة بين المهارات التي يتكسبها الخريجون والمهارات التي يتطلبها سوق العمل، وكذلك اعتماد معظم الجامعات المصرية على أنظمة تقليدية في عمليات التطوير، حيث ابتعدت الجامعات المصرية عن الخريطة العالمية في العديد من التصنيفات العالمية، وهذا لا يتناسب مع طبيعة نشأتها وتاريخها، حيث كان يجب على الجامعات المصرية بحكم تاريخها أن تقع في الصدارة (عبد العزيز، 2015: 374)، (World Economic Forum, 2018: 105)، ويعد نموذج الجامعة الريادية من أهم النماذج التي استطاعت الجامعات من خلاله تحقيق المنافسة العالمية، حيث يعد ردة فعل أو استجابة للأهمية المتزايدة للمعرفة والاعتراف بأن الجامعة هي المؤسسة القادرة على الابتكار ونقل المعرفة والتكنولوجيا وتحقيق المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة، كما أن التحول للجامعة الريادية سيجعل الجامعة تنظر إلى أنشطتها التعليمية والبحثية والخدمية على أنها رأس مال يسمح لها بتحقيق أرباح من خلال إقامة مشاريع مشتركة مع مجتمع الأعمال، وعلى ذلك تعد الجامعة الريادية دعما للنمو الاقتصادي القومي (Peterka & V. Salihovic S. O & Salihovic.V, 2012: 4).

وبما أن الجامعات المصرية تطمح لتحسين مستوى مخرجاتها بما يتوافق مع خطة التنمية الاقتصادية للدولة؛ ولذلك فهي في أمس الحاجة لتوفير المناخ المناسب الذي يحفز القدرات الإبداعية والريادية وتوظيفها للتصدي للعديد من المشكلات الاقتصادية، والحد من المعوقات التي تحول دون تقديم الأفكار الريادية، فقد كشفت دراسة (المليجي، ويوسف 2011م، ودراسة طنطاوي والمليجي 2011م) أن العامل الرئيس في نجاح الجامعة يرجع في المقام الأول إلى نجاح عضو هيئة التدريس في تأدية مهامه وأدواره المنوطة به، من أجل ذلك برزت الرغبة لدى الباحث لإجراء هذه الدراسة بغية الوقوف على معوقات أداء عضو هيئة التدريس، ومحاولة الخروج من دائرة التقليدية إلى الريادية، والتي من شأنها توفير بيئة عمل تسهم في تفجير الطاقات الإبداعية بما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعاني الجامعات المصرية من بعض المشكلات والتي تقف حجرة عثرة أمام عالميتها، حيث أشار تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال للعام 2018م الصادر من المعهد العالمي لريادة الأعمال والتنمية بواشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية إلى احتلال مصر المركز (76) في مؤشر ريادة الأعمال، متأخرة عن الدول العربية مثل الإمارات وعمان والبحرين والكويت والسعودية والتي احتلت المراكز (26، 33، 35، 39، 45) على التوالي (ضحوي، المليجي، 2011م)، هذا بجانب غياب



روح المنافسة بين الجامعات المصرية، وكذلك ضعف تأهيل الأفراد لإنشاء أعمال ريادية، فالتعليم الحالي لا يشجع على الابتكار والفاعلية الذاتية والمبادرة الشخصية (أحمد & إبراهيم، 2014م: 278)، (مصطفى، 2016م: 34) وكذلك الافتقار إلى مهارات تنظيم المشروعات ووجود مستوى منخفض من المعرفة بالمصطلحات والمفاهيم المتعلقة بريادة الأعمال (برنامج الإصلاح الاقتصادي والديمقراطية في العالم العربي، 2012م: 11)، وقد أشارت دراسة (الرميدي، 2018م: 389) إلى أن هناك قصورا واضحا في دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، وكذلك ضعف استفادة الجامعات المصرية من المراكز البحثية والجامعات الأجنبية ذات الريادة في مجالها، وقلة نشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بها، وتبني معايير محلية لا تشجع على التنافسية العالمية.

فبرغم الإنجازات والإسهامات التي قامت بها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم، مما يتطلب تشخيص هذه المعوقات وإيجاد الصيغ والآليات والبدائل لمواجهتها، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق الاهتمام بمواجهة المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام أداء منبع المعرفة وأحد أهم أعمدة الانتاج بالجامعات وهو عضو هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :-

- 1- ما الإطار المفاهيمي والفلسفي للجامعة الريادية؟
- 2- ما أهم الأداءات التي يقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات كما تعكسها فلسفة الجامعة الريادية؟
- 3- ما أهم معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية؟
- 4- ما أهم التوصيات التي تسهم في مواجهة معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة؟

ثانيا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

- 1- وضع إطار مفاهيمي يتناول فلسفة الجامعة الريادية.
- 2- أبرز أهم الأداءات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس كما تعكسها فلسفة الجامعة الريادية.
- 3- الوقوف على أهم معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية.
- 5- وضع بعض التوصيات التي تسهم في مواجهة معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من الآتي:

- أنها تتناول مبدأ قيادة الأعمال للجامعات والذي بات أمر لا خيار فيه لبناء قدرة تنافسية عالمية وتحقيق مركز متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات.
- تعالج موضوعاً من الموضوعات الحيوية الذي يحتمه الواقع بكل مقوماته وخصائصه، وهو التوجه نحو تطبيق قيادة الأعمال بالجامعات المصرية، وحاجة الجامعات المصرية لمثل هذه الدراسات لإحداث النقلة النوعية في مخرجاتها.
- قد تفيد هذه الدراسة المسئولين عن الجامعات المصرية بما تقدمه من آليات لمواجهة معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في كافة الجوانب التعليمية، والبحثية، والاقتصادية، والاجتماعية.
- يمكن الرجوع إلى نتائجها لتحسين برامج إعداد عضو هيئة التدريس لتواكب ركب التقدم والرفي وتحسين المنافسة العالمية لمخرجاتها والوصول للريادة العالمية في ضوء ما تملكه الجامعات المصرية من مقومات وإمكانات بشرية ومادية.
- تساعد في تكوين قاعدة ينطلق منها باحثون آخرون للكشف عن المزيد من الحقائق المتعلقة بقيادة الأعمال بالجامعات.

رابعاً: منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، لوصف وتحليل الواقع الحالي للجامعات المصرية، والوقوف على أهم معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وذلك باستخدام أداة الدراسة (استبانة) موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية للكشف عن أهم المعوقات التي تواجه أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية.

سادساً: مصطلحات الدراسة :

الأداء: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" (الخزامي، 1999م: 11).

ويعرف إجرائياً بأنه: جملة الممارسات التي يستخدمها عضو هيئة التدريس لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وتحسين نوعية المخرجات التي تسهم في تحسين مستوى الاقتصاد القومي.

الجامعة الريادية: هي الجامعة التي تواجه ضغوطاً تنافسية قوية تفرض عليها اتباع استراتيجيات ريادية بهدف الحصول على الدعم والعقود الصناعية والمنح وهيئة التدريس وأفضل الطلاب (القحطاني، 2012م: 225).

ويعرفها "Kirby" بأنها: الجامعة التي تسعى إلى اختيار أعضاء هيئة تدريس وطلاب موهوبين، وتقوم بإجراء البحوث النوعية، وتتبنى الإبداع والابتكار في إنشاء الروابط بين التعليم



والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما تسعى إلى توفير مصادر جديدة للتمويل" (Kirby, D, 2006: 599).

وتعرف إجرائياً بأنها: الجامعة التي تتبنى مبادئ الابتكارية والاستباقية والمخاطرة، وتسعى لتحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال عدد من العمليات والممارسات لبناء المركز المناسب لها في سوق العمل وإيجاد الفرص واستثمار المواهب التي تؤدي إلى صناعة الأفكار، وابتكار مشروعات جديدة فكرية وتجارية معا، وذلك من خلال التركيز على الأهداف الأكاديمية وتحويل المعرفة من الجامعة إلى المرافق الاقتصادية مباشرة.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

1- دراسة " المومني 2016" بعنوان " دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة": وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الخصائص الريادية في بناء الجامعات الريادية، حيث تكون مجتمع الدراسة من عدد من الجامعات الخاصة بالملكة الأردنية الهاشمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة عبارة عن (8) جامعات خاصة، وتم توزيع الاستبانة على (56) عميد ورئيس قسم، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين ومنها (الثقة بالنفس- الدافع الذاتي- تحمل المخاطر- الرغبة في الإنجاز) وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الجامعات الخاصة الأردنية للخصائص الريادية للعاملين بها، وقيام الجامعة بتنفيذ الأفكار المبتكرة وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية.

2- دراسة " توفيق، موسى 2017م" بعنوان " الجامعة الريادية ودورها في دعم المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح"، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي حول الجامعة الريادية، وطرق التحول نحوها، وأهم معوقاتهما، ومبررات الاهتمام بتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان الجامعة الريادية لها دور كبير وفعال في تحقيق مبدأ المزايا التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على إيجاد فرص العمل والاهتمام بمواردها البشرية.

3- دراسة " الرميدي 2018م" بعنوان " تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب"، وقد هدفت الدراسة إلى تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجهها في ذلك، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية المختلفة والتي بلغ قوامها (891) استمارة، وقد توصلت لعدة نتائج أهمها: وجود قصور واضح في دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب في كل المحاور والتي شملت الرؤية والاستراتيجية والقيادة والحوكمة، والموارد والبنية التحتية والتعليم للريادة، والتدويل والعلاقات الجامعية الخارجية، وأوصت الدراسة باستراتيجية مقترحة لتحسين دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب.

الدراسات الأجنبية

4- دراسة " جيب وآخرون 2013, Gibb & et " بعنوان " قيادة الجامعة الريادية: مواجهة احتياجات تنمية المشاريع في مؤسسات التعليم العالي ": وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الاحتياجات الأساسية الواجب توافرها لإنشاء الجامعات الرائدة عالميا على مستوى مؤسسات التعليم العالي، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى كأداة للبحوث الكيفية، واختارت الدراسة عينة عشوائية من المقالات التربوية المنشورة في الدوريات المحكمة علميا خلال الفترة من (1998- 2013م)، وقد توصلت الدراسة لعدد من المتطلبات أهمها: تحديد رسالة ورؤية المؤسسة لدعم التوجه الاستراتيجي نحو مستقبل من أجل تعميم المعرفة وعقد الشراكات الخارجية.

5- دراسة " سينجوفك وهارمينا وجريجوف 2014, Senegovic & Harmina & Gregov " بعنوان " مفهوم الجامعة الريادية والعقبات المحتملة لتوطيده في كرواتيا ": وقد هدفت الدراسة إلى التعرف مفهوم الجامعة الريادية والعقبات المحتملة لتنفيذه في كرواتيا، مع التركيز على الجانب التدريسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن هناك جامعات ترى أهمية التحول لجامعة ريادية للتكيف مع البيئة المتغيرة التي تشجع الترويج التجاري للأبحاث، وإيجاد روابط أفضل بين الصناعة والجامعة، وتطوير القيم المناسبة والمهارات الاجتماعية بين الطلاب، والتوفيق بين البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي، وإيجاد مصادر جديدة للتمويل، وأوصت بضرورة المشاركة مع أصحاب الأعمال، والعمل على استقلال الجامعات.

6- دراسة " بيكس وآخرون 2016, Bikse at al " بعنوان " تحول الجامعات التقليدية إلى جامعات ريادية لضمان تعليم عالي مستدام ": وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المحركة للتحول من الجامعات التقليدية إلى جامعات ريادية لضمان تعليم عال مستدام في لاتفيا، نظرا لاتساع نطاق الجامعات الريادية، فالدراسة تركز على توافر متطلبات وصول الطلاب لحاضنات الأعمال، وعلاقة الطلاب بها، وكذلك انفتاح الجامعة على التعاون والتشارك في تكوين المعرفة مع أصحاب المصالح الخارجية، وكذلك استعراض تجارب جامعات حاضنات الأعمال في لاتفيا التي تقدم الخدمات للطلاب، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود اتجاه إيجابي للتعاون بين مؤسسات التعليم العالي والحكومة المحلية ورجال الأعمال، كذلك ضعف الاتجاه نحو بناء الجامعات الريادية في لاتفيا على مدى الخمس سنوات الماضية، وأوصت الدراسة بضرورة بذل جهود أكبر لمساعدة أصحاب المشاريع الشباب في بناء شبكات التعاون وتعزيز المعرفة المشتركة.

تعليق عام على الدراسات السابقة: هناك دراسات تناولت الجانب التعليمي تناولت الجامعة الريادية من جهة مؤسسية مثل دراسة " جيب وآخرون 2013, Gibb & et، ودراسة " توفيق، موسى 2017م"، وهناك دراسات تناولت الجانب التعليمي مثل دراسة " دراسة" الرميدي 2018م" ولكن الدراسة الحالية تناولت معوقات أداء عضو هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية، وأهم المعوقات التي تقف أمام تحقيق الأداء المتميز.



الإطار النظري:

أن أهم ما يميز مجتمعات اليوم هو التغير المستمر والمضطرب، وعلى رأس هذه التغيرات، التغيرات الاقتصادية، والتي أثرت بدورها على مهام ووظائف الجامعة، وتغير دورها من مجرد إنتاج المعرفة إلى تطبيقها وتسويقها، حيث يرى علماء الاقتصاد أن المرجعية الأساسية والتي لا بد وأن تتحكم في مقاليد الاقتصاد هي الجامعة بما تملكه من أعضاء هيئة تدريس لديهم الخبرة والقدرة على التنبؤ المستقبلي باحتياجات المجتمع ومتطلباته، وعليه بات على الجامعات ضرورة خلع رداءها القديم وتجديد وظائفها الحالية للمحافظة على ثبات واستقرار الاقتصاد وابتكار منتجات جديدة غير مسبوقه، حتى لا يتعرض الاقتصاد القومي والعالمي لانتكاسات مفاجئة وغير محسوبة.

• فلسفة الجامعة الريادية Entrepreneurial University philosophy

إن التحول من جامعة تقليدية إلى جامعة ريادية أصبح مطلب عالمي تحتمة الظروف والتغيرات العالمية، بل أصبح اتجاهها عالمية يفرضه الانخفاض المستمر في التمويل الحكومي للجامعات، ويهدف إلى جعل الجامعة أهم ركائز الابتكار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة (Arnaut, D, 2010:135)،

وقد مرت الجامعات بعدة تحولات على مر العصور فظهرت جامعات الجيل الأول والتي ركزت على نقل المعرفة وبالتالي ركزت على التدريس فقط، وذلك نتيجة لاهتمامها بالعلوم الدينية المنبثقة من المدارس الكاثوليكية والبروتستانتية، ومع اكتشاف المعارف الجديدة بدأت جامعات الجيل الثاني بالظهور والتي ركزت على التدريس والبحث العلمي معا وذلك نتيجة التطورات في المجتمع الاوروبي وظهور الحركات العلمية، ونتيجة لامتلاك الجامعات المعرفة بدأت الجامعات في تطويع مخرجاتها لخدمة المجتمع وظهور جامعات الجيل الثالث القائمة على التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لمشاركة القطاعات التنموية بالمجتمع، ثم مع التطورات التكنولوجية الحديثة بدأت جامعات الجيل الرابع في الظهور ومن أمثلتها الجامعات المنتجة والافتراضية والذكية وغيرها وهي الجامعات القادرة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في العمل الجامعي، ونتيجة لما مر به المجتمع العالمي في أوائلا لقرننا الحادي والعشرين من أزمات اقتصادية واجتماعية ظهرت جامعات الجيل الخامس، والتي توجه نحو رسالة المعرفة عن طريق تحويل المعرفة المنتجة في المختبرات العلمية إلى منتجات قابلة للتسويق، وقيادة الابتكار من خلال العديد من المشاريع المبتكرة، ومنها كانت الانطلاقة الحقيقية للجامعات الريادية (عبد العزيز، 2020 م: 248-249)، (Jolliff, G, 2015:28).

فالريادية هي أداة تجديد القيمة وممارسة تطوير الأعمال، ودعم الربحية وتطوير المنتجات، عن طريق الاعتماد على الموارد الملموسة وغير الملموسة، والذي بدوره يدفع الجامعة إلى الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها التنافسية (حسين، 2013 م: 393)، ويشير مركز مراقبة الريادة العالمية Global Entrepreneur Monitor إلى أن ثلث ونص التباين الحاصل في معدلات النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة يعود إلى استخدام ريادة الأعمال في هذه الدول، فمع زيادة عدد رواد الأعمال يزداد طرديا معدل النمو الاقتصادي، وهذا يرجع إلى قدرتهم على التجديد وطرق اساليب جديدة للإنتاج (Heing, M, 2000:12).

فلسفة الجامعة الريادية متعددة الاتجاهات وتوجه نحو إقامة المشروعات الجديدة والفريدة (النظرية السلوكية) ، مع القدرة على الابداع والابتكار (النظرية الديناميكية)، وأن يتسم الريادي بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفق المعطيات (نظرية السمات)، والتحلي بالقيم الاجتماعية المتسقة مع قيم المجتمع (Vladimir. V, at al, 2014:2)، وقد كان هناك شك لدى بعض الأكاديميين بأن ريادة الأعمال ستجعل من الجامعة انتهازية وتجارية، إلا أن المفاهيم العميقة لريادة الأعمال لا تتعلق فقط بالعائد المادي، إنما هي أدوات فقط وليس تخصص بقدر ما هي ممارسة أو طريقة لدعم الابتكار، ومعني ذلك فلا بد وأن يكون الفكر الريادي هو المسيطر والموجه في حل المشكلات ومكملاً للمنهج النقدي، وأن يوازن الأكاديميين بين الأنشطة الأكاديمية والريادية (6: 2010: Thorp. H, Goldstein. B)، حيث أن مضمون الجامعة الريادية يوجه نحو تسويق أفكارها دون خوف، وخلق قيم ريادية داخل المجتمع بشرط عدم المساس بقيمها الأكاديمية (356: 2004: Clark. B)، فالفارق بين فلسفة الجامعة الريادية دون غيرها من الجامعات التقليدية تتمحور في أن هدف الجامعات التقليدية هو التنشئة الاجتماعية وإكساب الطلاب القيم الثقافية والاجتماعية، وهدف الجامعات الحديثة هو توظيف الطلاب والتنمية المهنية لهم، أما الجامعات الريادية فتهدف إلى إعداد الطلاب بطريقة مرنة ومبتكرة، وإنشاء الأفكار والشراكات، وإنماء الرأسمالية الأكاديمية وريادة المشروعات وتطبيق المعرفة وخلق فرص عمل جديدة دون الحاجة إلى التوظيف (3: 2008: Gupta. A)، وعليه يتضح أن فلسفة الجامعة الريادية تقوم على أسس وافتراضات أهمها:

- الجامعة هي المصدر الأساسي للمعرفة وهي المحرك الرئيسي للاقتصاد القومي.
- تغير دور الجامعة من مجرد إنتاج المعرفة إلى تطبيقها وتسويقها.
- تعتمد الريادية على خلق فرص عمل جديدة بدلا من التوظيف.
- فرض سيطرة الجامعات على الأسواق والمنتجات، وتغير دور الجامعة من مجرد توفير متطلبات المجتمع الخارجي إلى التحكم الكامل في الاقتصاد القومي.
- تقوم الجامعة الريادية في أساسها على مبدأ " التفرد " والابداع والابتكار في المعرفة المنتجة عن طريق الاعتماد على نماذج حديثة ومبتكرة، وتبني التجديد الاستراتيجي كأداة لغزو الأسواق العالمية.

فالفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الجامعة الريادية تستهدف التنمية الاقتصادية والقضاء على البطالة الظاهرة والمقنعة، عن طريق الابتكار القائم على المعرفة والتجديد وتبني مبادئ التعلم مدى الحياة، والبعد عن التقليدية والتقوقع داخل برج عاجي، إلى الانفتاح والاستثمار في رأس المال البشري وفق تشريعات محددة تحمي الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، لتحسين السمعة الأكاديمية للجامعات، والبحث عن مصادر مبتكرة للتمويل، واعتبار مخرجاتها التعليمية والبحثية مشروعات ذات عوائد اقتصادية مباشرة، أو بمعنى آخر رسملة مخرجاتها التعليمية والبحثية، في ظل التغيرات العالمية الحالية وعلى رأسها عولمة الاقتصاد واعتماده على المعرفة التطبيقية، مما يؤهل الجامعات للتحكم في مفاتيح التنمية الاقتصادية وتعزيز الميزة التنافسية لديها.



مفهوم الجامعة الريادية ConceptEntrepreneurial University

تعد ريادة الأعمال أحد أهم الوسائل الرئيسة لإعادة هيكلة أي جامعة لديها النية للدخول في مضمار المنافسة والنمو، حيث أن الجامعة مؤسسة تعليمية وبحثية من ناحية، ومن ناحية أخرى وسيلة للتسويق وريادة الأعمال من أجل الحفاظ على القيم الأساسية للروح الأكاديمية (Strambu. A, 2008:34) فالجامعة مطالبة بتنظيم المشاريع للمساهمة في تطوير المجتمع، وكذلك المساهمة في التنمية الاقتصادية بشكل عام من خلال تنظيم حاضنات الأعمال وأندية التكنولوجيا وغيرها لتنمية ريادة الأعمال (Shulte. P, 2004: 178)، فقد ظهرت الجامعة الريادية كنتيجة حتمية للثورة الثانية في تحديث رسالة الجامعة، والتي بدورها تلعب دورا فاعلا في ربط المثلث الثلاثي الأبعاد (الحكومة – الجامعة – الصناعة) بما يعزز العلاقات القائمة على أساس علمي في ميدان الابتكار في العالم، كما دعت الحاجة إلى تبني نموذج جديد للتعليم العالي للحفاظ على رسالتها، وهذا النموذج يمزج بين الربحية ووظيفتها الاجتماعية، وهذا ما أدى إلى تبني فكرة ريادة الأعمال لخلق قادة المستقبل ووكلاء التغيير (Etzkowitz. H, 2006: 22-23).

وقد عرفت الجامعة الريادية بأنها "الجامعة التي تسعى إلى تسويق برامجها التعليمية واستثماراتها الفنية وبراءات الاختراع، لخلق فرص عمل جديدة لطلابها وخريجها ومساعدتهم على إنشاء مشاريع تنموية منتجة" (Jacob, M, et al, 2003: 1555)، فالجامعة الريادية هي الجامعة التي تمتلك القدرة على تحويل معارفها العلمية إلى منتجات يمكن تسويقها، والقادرة على حل المشكلات الاقتصادية التي تواجه المجتمع (حجي & عبد الحميد، 2012م: 448).

ويعرفها الباحث بأنها "الجامعة التي تمتلك رأس مال بشري فعال لديه ثقافة ريادية وينتهج الإبداع والابتكار في أعماله، ولديها القدرة على استقطاب المواهب وتسويق لمنتجاتها البشرية وإنتاجية بكفاءة على المستويين المحلي والعالمي، وتمتلك إطار قانوني يحمي الملكية الفكرية لمنسبها، وتمول مشروعاتها بكفاءة عالية في محيط تنموي ملائم".

مما سبق يتضح أن الجامعة الريادية هي الجامعة التي تمتلك كوادر بشرية من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وعاملين وإمكانات مادية وتكنولوجية، وتوفر بيئة جاذبة وداعمة لريادة الأعمال وتمتلك الحد الأدنى من الإبداع والابتكار ولديها خطة استراتيجية موجهة نحو قيادة سوق العمل، وتمتلك الكفايات اللازمة لتي ريادة الأعمال، ولديها القدرة على عقد تحالفات استراتيجية مع الشركات المحلية والدولية، بما يوجهها لتكون جامعة عالمية المستوى.

ويحقق التوجه نحو الجامعة الريادية مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

1- تحقيق التميز للطلاب ومساعدتهم في صناعة وظائف مبتكرة وإدارة الموارد وكيفية تقويمها، وكذلك التأكيد على التعلم الذاتي وتطوير ريادة الأعمال لديهم، وإبراز دور الريادية على مستوى الجامعة ومستوى الحياة

2- تطوير البحوث الجامعية لتكون منطلقا لتطوير الأفكار التجارية لدى الشركات وتوفير التغذية الراجعة للقطاعات الإنتاجية، والمساعدة في تحديد الأولويات البحثية التي تخدم قطاع الإنتاج، وبما يوفر فرص عمل استثمارية لمخرجات البحث العلمي الجامعي، والعمل على الترويج التجاري للبحوث عن طريق المشروعات القائمة على التكنولوجيا (Jianping. L, Chao. W, 2014: 1825).

3- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وتحسين أدائهم من خلال التعامل المباشر مع الصناعة، وتوفير فرص التعلم لديهم لتحقيق التعلم الريادي، وتوفير مكاسب مالية لهم ومكافآت عن طريق عقد العديد من الشراكات داخل المجتمع الصناعي (Smith. H, Bagchi- Sen. S, 2012: 385).

4- رفع مستوى الإنتاجية ونقل التكنولوجيا وإعادة هيكلة المشروعات وزيادة القدرة التنافسية للجامعات (أحمد & برهم، 2008 م: 16)، وخلق أسواق جديدة في المجتمع، ومساعدة الشباب ليصبحوا مبتكرين، وتحويلهم إلى عقلية مثقفة ومبتكرة وقادرة على حل المشكلات بطريقة إبداعية، واكسابهم مهارات الاعتماد على النفس.

فالهدف الرئيسي للجامعة الريادية هو إحداث التغيير والتحول في الوظائف وتوفير فرص عمل ثابتة ذات دخول عالية ودائمة، ورفع كفاءة النظام الاقتصادي وتحويله من اقتصاد قائم على الموارد المادية إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وتغيير الاتجاهات لدي منتسبي الجامعة وتطوير مهاراتهم الشخصية نحو الأعمال الريادية، لتصبح الجامعة على رأس المؤسسات الاقتصادية، التي تقوم بإنتاج المعرفة وتديرها بفاعلية، عن طريق تحويل المعارف المنتجة من قبل أعضاء هيئة التدريس والباحثين إلى موقع التطبيق المباشر لتحقيق الارتفاع في الأصول الغير ملموس، بما يحقق القيمة المضافة للمعرفة، في بيئة تربوية مناسبة، كما أن للجامعة الريادية لها عدة أبعاد تتمحور في كيفية استثمار الإبداع والابتكار والمتمثل في رأس المال البشري دعم وإنشاء المشاريع ذات الصبغة الريادية مع اعتماد المخاطرة كأسلوب إداري يتوقع منه المكسب والخسارة، كل هذه الإشكاليات تحدث في محيط تنافسي بحث يتسابق فيه الجميع لاقتناص الفرص التي تصنع منه رائد أعمال يمتلك الفرص الجديدة والمتميزة، ولديه الكفايات التي تؤهله للولوج في عالم الأعمال.

• أداء عضو هيئة التدريس في ضوء الجامعة الريادية

يعد عضو هيئة التدريس بالجامعة أحد الركائز الأساسية للجامعة الريادية، فكلما كان تأهيله وإعداداه على درجة كبيرة كلما ساعد ذلك في قدرته على أداء وظائفه المنوط به القيام بها، حيث تعدد وظائفه ما بين تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع، وكل وظيفة من هذه الوظائف تحوي العديد من الأداءات المتنوعة والمتداخلة مع بعضها البعض، ويمكن تحديد هذه الأداءات كالآتي:

• أداء عضو هيئة التدريس في مجال التدريس:

يعد أداء عضو هيئة التدريس بمثابة المؤشر لمستوى المخرجات التعليمية، فهو الموجه والمرشد والمحفز والمقوم لنواتج العملية التعليمية والمسئول عن إعداد البرامج الأكاديمية النوعية لتخريج طلاب قادرين على مواجهة تحديات المستقبل، ويقصد بالأداء التدريسي إجرائيا بأنه: جملة الممارسات التي يجب أن يقوم بها عضو هيئة التدريس لبناء وتوجيه الطلاب نحو العمل الحر وتنمية مهارات العمل الريادي عن طريق استخدام طرق واستراتيجيات تدريسية تنمي مهارات المبادأة والإنجاز والاستباقية والإبداع، ليصبح الطالب هو محور العملية التعليمية والباحث عن المعرفة والمطبق لها، ويشمل الأداء التدريسي على جوانب عدة مثل المناهج الدراسية وطرق التدريس والأنشطة واساليب التقويم، والتي يتم تنفيذها بشكل متوازن ومتكامل بحيث لا يطفئ جانب على جانب، لإحداث التغيير والتجديد في اتجاهات وسلوكيات الطلاب.

وفي ظل التحول نحو الريادية أصبحت الطرق التقليدية في التدريس القائمة على التلقين والحفظ لا تتناسب مع الأهداف التي يراد تحقيقها، فالتعليم الريادي يتطلب استراتيجيات



تدريبية تركز على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للأفكار المتحررة البعيدة عن النمطية، وعليه فينبط بعضو هيئة التدريس أن يستخدم طرق واستراتيجيات تدريس متنوعة مثل طرق التدريس القائمة على حل المشكلات، ودراسة الحالة، وإعداد المشروعات البحثية ولعب الأدوار والعصف الذهني (خاطر، 2019م: 163)، (شحاته، 2013م: 106)، بما يكسب الطلاب القدرة على التعامل مع التحديات المعاصرة ووضع التصور الذهني الفعال لمواجهة وتحقيق النمو الذاتي.

فعضو هيئة التدريس مطالب بمساعدة الطلاب لإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تقف أمام تقدمهم، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يتوافق مع مبادئ الجامعة الريادية، حيث توصلت دراسة قام بها "عيد، 2016م"، إلى أن هناك علاقة طردية بين الثقافة الإيجابية والسمات الريادية لدى طلاب الجامعات، وبالتالي فعضو هيئة التدريس مطالب بضرورة مراعاة الثقافة المجتمعية للطلاب وتنمية الوعي بمفهوم ريادة الأعمال ودورها في دعم المشروعات.

• أداء عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي من أهم الوظائف التي تقوم بها الجامعات لتحقيق التنمية المستدامة في كافة مجالات الحياة، فهو المنوط به التوصل إلى حلول مبتكرة وذات بعد ريادي للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية على كافة المستويات، وإحداث عمليات التغيير في الأفكار والاتجاهات التي يتبناها أفراد المجتمع في أساليب حياتهم، كما أنه أداة الجامعة لتطوير واستحداث نظم وآليات حديثة ومتطورة تتمشى مع التغيير الحادث في العالم، وبالتالي تغير دور البحث العلمي من الدور المحلى للدور العالمي، حيث أفرزت العولمة واتفاقيات التجارة العالمية العديد من التغيرات التي حولت دور الجامعات من مجرد تلبية متطلبات احتياجات المجتمع إلى قيادة المجتمع في كافة مجالاته.

فالجامعة الريادية تنطلق فلسفتها البحثية من التميز في المخرجات البحثية، حيث أنها تحاول التركيز في البحث العلمي على مجالات حديثة ودقيقة لم يتم تناولها في نفس التخصص، وذلك لإنتاج نوعية متميزة من المعرفة تؤدي لمنتجات جديدة تساعد المؤسسات في إحداث طفرة إستراتيجية بالمجتمع أو تنتقل بالوضع الحالي في قطاع معين إلى تحقيق التميز في قيادة السوق الذي تتواجد فيه داخل المجتمع (عبد العزيز، 2020م: 275)، وبالتالي فالهدف الرئيس للجامعة الريادية هو قيادة سوق الخدمات والمنتجات معا، بحيث تكون الموجه الأساسي للسوق المحلي الدولي، وذلك عن طريق إجراء الدراسات البيئية والمستقبلية لاحتياجات المجتمع في كافة المناحي والمستويات، وذلك للحفاظ على استقرار المجتمع الاقتصادي والاجتماعي، ويقصد بأداء عضو هيئة التدريس البحثي إجرائيا: الجهد العقلي المبذول لإنتاج معرفة نوعية مبتكرة ذات طابع تطبيقي تؤدي إلى إنتاج واستحداث منتجات جديدة قادرة على المنافسة في السوق العالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، عن طريق البحث والاكتشاف والابتكار وارتداد مجالات بحثية جديدة تواكب التطورات العلمية العالمية.

ولكي يستطيع عضو هيئة التدريس القيام بأداء مهامه البحثية فلا بد للجامعة من توفير التجهيزات اللازمة لإجراء البحوث وتمهئة المناخ المناسب المحفز على الإبداع البحثي وتوفير الحوافز المناسبة له، والعمل على تسويق الأنشطة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، وتوجيه البحوث والدراسات التي يقوم بها لدعم شركات الجامعة أو الشركات الأخرى التابعة للقطاع العام أو

القطاع الخاص بما يضمن التمويل التعاقدي للبحوث من تلك الشركات (حنفي & سراج الدين، 2013م: 33)، كما أن أهم ما يميز الأداء البحثي الريادي لعضو هيئة التدريس هو الإبداع البحثي والذي يتطلب التجرد من الذاتية وإجادة المهارات البحثية النوعية، كما لا يمكن أغفال توفير بيئة بحثية داعمة للأفكار الإبداعية عن طريق عقد الورش والدورات التدريبية واللقاءات العلمية التي تكسب أعضاء هيئة التدريس العديد من المهارات البحثية (الدعفس، 2020م: 184)، وعليه فأن أداء عضو هيئة التدريس البحثي في ضوء في فلسفة الجامعة الريادية لا يعني مجرد إنتاج المعرفة الجديدة لحل مشكلات قائمة فقط، ولكن أيضا إنتاج المعرفة الجديدة لتطوير المعارف والصناعات وعلى رأسها الصناعات التكنولوجية لمواكبة التطور التكنولوجي السريع خاصة وأن أغلب الصناعات اليوم قائمة على التكنولوجيا الحديثة للانتقال من مرحلة الاقتصاد المعرفة إلى مرحلة الاقتصاد القائم على المعرفة، كما أن البحث العلمي الريادي وثيق الصلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

● أداء عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع:

مع ظهور نموذج الجامعة الريادية نالت خدمة المجتمع نصيبا كبيرا من التجديد والتحديث، فظهر مصطلح الوظيفة الثالثة Third Mission ليقابل مفهوم خدمة المجتمع، ومع ظهور هذا المفهوم الجديد ظهرت مهام ووظائف جديدة تتعلق بالوظيفة الثالثة وتشمل عدة أبعاد منها: نقل التقنية والتكنولوجيا، والتعليم المستمر، والشراكة المجتمعية وغيرها من الأبعاد التي تسهم بشكل فعال في تقليل الفجوة بين المعرفة والتطبيق في مختلف مجالات التنمية المجتمعية (غانم، 2014م: 38)، حيث يقصد بأداء عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع إجرائه بأنه: السلوكيات الابتكارية المرتبطة بالقضايا والمشكلات المجتمعية، والتي تسهم في تطوير واستحداث نظم اقتصادية واجتماعية وثقافية جديدة تتوافق مع النظم العالمية وتحقق الاستدامة والتنمية.

ويعد قيام الجامعة بإنشاء الشركات التابعة لها من أهم التوجهات الحديثة التي تقوم بها العديد من الجامعات العالمية لإنتاج المعرفة الجديدة وتطبيقها تحت إشراف الجامعة وأعضاء هيئة التدريس لتحقيق العائد الاقتصادي المربح والتغلب على ضعف التمويل وتحسين المستوى المعيشي لعضو هيئة التدريس. وهناك بعض الجامعات تقوم بعقد الشراكات مع أصحاب الصناعات والمنتجات والسماح لعضو هيئة التدريس بالعمل لمدة محددة داخل هذه الشركات، لاكتساب الخبرة والوقوف على احتياجات الصناعة ونقلها للجامعات وجعلها نماذج علمية تدرس للطلاب بدلا من الاقتصار على الدراسة النظرية والتي جعلت الجامعات في عزلة عن مجتمعاتها (ناصف، 2018م: 271)، كما يقع على عاتق عضو هيئة التدريس ضرورة الربط بين متطلبات المجتمع ومخرجات التعليم والبحث العلمي، فمخرجات الجامعة من التعليم والبحث العلمي أيضا يصب في خدمة المجتمع، فالطلاب هم من يعملون على تحقيق التقدم والاستقرار في كافة مجالات المجتمع، وكذلك مخرجات البحث العلمي تعمل على حل المشكلات المجتمعية في كافة النواحي الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك تعمل على ابتكار واستحداث نظم جديدة للتطوير والتنمية.

معوقات أداء عضو هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية:

تمثل البيئة التربوية التي يتواجد فيها عضو هيئة التدريس عاملا مهما في تحسين أدائه وتأدية وظائفه وتحقيق أدواره، فوجود عضو هيئة التدريس في بيئة تربوية غير ملائمة تكثر فيها المعوقات والمشكلات، تعد قفلا للإبداع والابتكار وإعاقة لتحقيق الأهداف المنشودة، وربما يدفع



بعض أعضاء هيئة التدريس للبحث عن جامعات أخرى توفر له البيئة التربوية الملائمة للتدريس والبحث والتجارب، وتحسن من ظروفه المادية (قرعين، 2000م: 17)، وقد أشار تقرير التنافسية العلمي لعام (2014م) إلى أن هناك ضعف في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية، وقد يرجع ذلك إلى وجود العديد من المعوقات التي تحد من إنتاجيتهم على كافة المستويات (World Bank: Competitiveness Report, 2014: 459). فهناك عددا من المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام جودة أداء عضو هيئة التدريس تجاه المهام المنوط بهم القيام والتي يمكن تقسيمها كالآتي:

1. معوقات أكاديمية وبشرية:

توجد العديد من المعوقات الأكاديمية والبشرية التي تعوق أداء عضو هيئة التدريس نذكر منها ما يلي:

- ضعف سعي بعض أعضاء هيئة التدريس في تطوير الصفات الشخصية ووضع أهداف فردية والسعي لتحقيقها (زيدان، 2012م: 283).
- ضعف مواكبة عضو هيئة التدريس للتقدم العلمي والتكنولوجي، مما يؤثر بشكل مباشر في عملية التعليم والبحث العلمي (نمور، 2012م: 76).
- ضعف معرفة عضو هيئة التدريس بأهمية دوره في حل مشكلات المجتمع وتنميته في كافة الجوانب.
- غموض مفهوم ومتطلبات ريادة الأعمال لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، والاكتفاء ببحوث الترقية كمطلب للترقية.

وتقع هذه أغلب هذه المعوقات في نطاق مسئولية عضو هيئة التدريس نفسه، فهو المسئول عن محاولة تخطيها لتحسين جودة العمل الذي يقوم بها، وخاصة وأن التغيير في المجتمع الخارجي خيم بظلاله على كافة المؤسسات وعلى رأسها الجامعات، ولذلك فعلى عضو هيئة التدريس مسئول مسئولية كاملة عن تجديد وتحديث مهاراته ومعارفه بما يتناسب مع التغيير الحالي والمستقبلي.

2. معوقات إدارية ومالية:

توجد العديد من المعوقات الإدارية والمالية التي تقف أمام عضو هيئة التدريس في تأدية مهامه نذكر منها ما يلي:

- قصور الهيكل التنظيمي واعتماد الإدارة على البيروقراطية تجاه أعضاء هيئة التدريس، وكذلك ضعف الاستقرار التنظيمي للجامعة كمؤسسة، خوف القادة الجامعيين من الفشل، وبالتالي يفقد عنصر المجازفة والابتكار، وجمود القوانين، وضعف الرؤى التطويرية، وانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز والريادة (الروقي، 2016م: 129).
- تبني نماذج تحسين مستوردة، فمعظم الأنظمة بالجامعات العربية يتم استيرادها ونقلها عن أنظمة أجنبية ويتم مواءمتها أو تكييفها تبعاً لطبيعة المجتمع العربي وذاتيته الثقافية، بما يؤدي في

مجمله إلى تشويه الأنظمة الثقافية وتحويلها إلى تجارب ممسوخة بعيدة عن الواقع (الحولي & أبو دقة، 2006م: 104).

- ضعف متطلبات تحقيق بيئة تعليمية وبحثية لتحقيق ريادة الأعمال، حيث وجود برامج ضيقة ومنفصلة عن سوق العمل، وإمكانات مادية وبشرية غير مؤهلة لدعم ريادة الأعمال بالجامعة (عبد الوهاب، 2018م: 59).

- البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير لنظرا لتعقد الإجراءات، وضعف الاتصال الصاعد والهابط بين القيادة والمؤسسين داخل الجامعات (عبد الحكم، 2011م: 315).

- ضعف الهيئات الداعمة لأنشطة البحث العلمي والابتكار، وقلة عدد الحاضنات التكنولوجية التي تعمل على التنسيق بين مخرجات الجامعة وسوق العمل، وظهور بعض القيود على توطئ التكنولوجيا المتقدمة وامتلاك أدواتها، واحجام أصحاب القطاع الخاص عن تدعيم تطوير الجامعات ورأس المال البشري بها (وزارة التعليم والبحث العلمي، 2019م: 16).

- سوء الوضع المادي لأعضاء هيئة التدريس: حيث ارتفاع مستويات الأسعار قياسا بالدخل، فهناك عدم توازن بين النشاطات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ومستوى العائد المادي، حيث تعتبر مرتبات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أقل من أقرانهم في القطاعات الخاصة (James J. F. Forest and philip G, 2007: 14).

وعليه فإن أكثر المعوقات تأثيرا هي المعوقات الإدارية، كما أن برامج تنمية قدرات عضو هيئة التدريس ما تزال تتمحور حول الأداء النظرية التقليدية وخلوها من التطبيق العملي، بل أن معظمها يكون متطلب من متطلبات الترقية جنبا إلى جنب مع النشاط البحثي.

3- معوقات اجتماعية وثقافية:

تعد المقومات الاجتماعية والثقافية هي الأكثر تأثيرا ومناهضة لريادة الأعمال في كافة المجتمعات على اختلاف توجهاتهم وميولهم، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- مقاومة التغيير لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعة بكونها مسئولة عن نقل التكنولوجيا وريادة الأعمال، وسوء فهم بعض أعضاء هيئة التدريس للمهام المطلوب منهم تنفيذها (خاطر، 2019م: 221).

- غياب الاتجاه الإيجابي نحو التميز والإبداع سواء أكان من جانب عضو هيئة التدريس نفسه أو من الإدارة البيروقراطية، والنظرة إلى عملية التحسين بأنها لا جدوى لها، بالإضافة إلى مقاومة البعض لفكرة الريادية والتميز (الضبعان، 2016م: 37)، وسيادة ثقافة اللاتغيير لدى بعض القادة الإداريين.

- الموروثات الثقافية لدى الشعب المصري التي تحض أفراد المجتمع ومنهم أعضاء هيئة التدريس بالتمسك بالوظيفة واتباع المسار الحكومي في الترقية، وكذلك ثقافة بعض أعضاء هيئة التدريس بأنه قد وصل لدرجة كبيرة من العلم في مجال تخصصه ولا يحتاج إلى عمليات التحسين.

كما أن أهم معوقات أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية وصف القطاع الخاص إلى إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالضعف، واستقدام الخبراء من الخارج، مما يمثل احباط لعضو



هيئة التدريس في تحسين أدائه، كما أن أغلب التطوير في القطاع الخاص ينحصر في العمليات الإدارية فقط، واستيراد خطوط الإنتاج من الخارج.

وبذلك يمكن القول أن أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة يخضع للعديد من العوامل التي تؤثر فيها بشكل مباشر وغير مباشر، كما أنها تحوي العديد من العناصر التي لا بد من الأخذ بها عند التخطيط لعملية تطوير الأداء، ويؤيد ذلك العديد من النظريات الإدارية التي تناولت عملية تطوير الأداء، للوصول إلى أقصى معدل من الإنتاجية الجامعية، وبما يؤهل الجامعة لخوض المنافسة في كافة المجالات المجتمعية.

(الدراسة الميدانية)

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكييم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

1-صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكييمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert ثلاثي (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) للتعرف على درجة توافر/ تحقق كل عبارة من وجهة نظر عينة الدراسة.

2-ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha من المعادلة (Johnson, B. and Larry C, 2013: 171

$$\alpha = \frac{K \times \bar{r}}{1 + (K - 1) \times \bar{r}}$$

حيث α معامل ثبات ألفا كرونباخ، و K عدد العبارات، و $\bar{r}$ متوسط قيم معاملات الارتباط بين العبارات the average correlation between the items، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (0.89)، كما أن معاملات الثبات لمجاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء "مصر في أرقام 2020م"، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (59217) عضو هيئة تدريس، وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تعتبر من أفضل طرق المعاينة المعروفة، حيث تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة (Dattalo, P., 2008: 4) وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام معادلة كيرجيسي مورجان Krejcie and Morgan والتي تكتب على الصورة التالية (Marguerite G. et al, 2006: 146):

$$S = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

حيث S حجم العينة، وX² قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (0.05) وتساوي (3.841)، وN حجم المجتمع، وP تمثل نسبة توافر الخاصية المحايدة بالمجتمع وتساوي (0.5)، وd هي درجة الدقة وتساوي (0.05).

وباستخدام معادلة كيرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (382) عضو هيئة تدريس، وقد قام الباحث بتوزيع (500) استبانة ورقيا والكترونيا على مجتمع الدراسة المستهدف في شهر فبراير ومارس من عام 2021م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وقد بلغ عدد الاستبانات التي عادت للباحث وتم مراجعتها وخضعت للتحليل (457) استبانة، بنسبة (91.40%) من الاستبانات التي تم توزيعها

رابعا: الأساليب والمعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تطلب ذلك تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تضمنت ما يلي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للاستجابات.
- 2- المتوسط الحسابي.
- 3- الانحراف المعياري.
- 4- معامل الاختلاف.

وقد تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار الخامس والعشرون لعام 2017م من البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.



خامسا: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة حول معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية.

جدول (6)

استجابات عينة الدراسة حول معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية .

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	غموض مفهوم الجامعة الريادية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.	253	168	36	2.47	0.64	كبيرة	4
	%	%55.36	%36.76	%7.88				
2	تبني نماذج تحسين مستوردة تركز على الأداء النظرية التقليدية.	165	238	54	2.24	0.65	متوسطة	13
	%	%36.11	%52.08	%11.82				
3	غياب الاتجاه الإيجابي نحو التميز لدى عضو هيئة التدريس نفسه.	183	198	76	2.23	0.72	متوسطة	15
	%	%40.04	%43.33	%16.63				
4	الفتور والتكاسل بعد الترقية لدرجة أستاذ.	204	184	69	2.30	0.72	متوسطة	12
	%	%44.64	%40.26	%15.10				
5	ضعف القناعة بجدوى البحوث العلمية.	186	196	75	2.24	0.72	متوسطة	14
	%	%40.70	%42.89	%16.41				

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
6	تزايد الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس.	294	142	21	2.60	0.58	كبيرة	1
		%64.33	%31.07	%4.60				
7	ضعف استجابة إدارة الجامعة لتحسين برامجها التدريبية.	242	171	44	2.43	0.66	كبيرة	8
		%52.95	%37.42	%9.63				
8	ضعف الهيئات الداعمة لأنشطة البحث العلمي والابتكار.	279	148	30	2.54	0.62	كبيرة	2
		%61.05	%32.39	%6.56				
9	ظهور بعض القيود على توظيف التكنولوجيا المتقدمة.	233	187	37	2.43	0.64	كبيرة	7
		%50.98	%40.92	%8.10				
10	قلة وجود فرق بحثية تشجع عضو هيئة التدريس على رفع مستوى الإنتاجية.	262	165	30	2.51	0.62	كبيرة	3
		%57.33	%36.11	%6.56				
11	ضعف التشريعات التي تحمي حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.	218	191	48	2.37	0.67	كبيرة	10
		%47.70	%41.79	%10.50				
12	ضعف متطلبات الترقية وتركيزها على النشاط البحثي التقليدي.	251	164	42	2.46	0.66	كبيرة	6
		%54.92	%35.89	%9.19				



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
13	مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس أنفسهم.	224	177	56	2.37	0.69	كبيرة	11
		%49.02	%38.73	%12.25				
14	ضعف ثقة القطاع الخاص في قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على حل المشكلات.	239	172	46	2.42	0.67	كبيرة	9
		%52.30	%37.64	%10.07				
15	استعانة القطاع الخاص بخبراء من الخارج القطاع الإنتاجي.	250	168	39	2.46	0.65	كبيرة	5
		%54.70	%36.76	%8.53				
-	معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية				2.41	0.41	كبيرة	-

يتضح من الجدول () أن درجة تحقق إجمالي معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.41)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (2.23) إلى (2.60)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- تزايد الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (0.58)، وهذا يشير إلى ضعف التنسيق بين المهام المكلف بها عضو هيئة التدريس، وقد يرجع ذلك إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للجامعة هي التعليم، كما قدر يرجع ذلك إلى توجه الجامعات المصرية نحو الحصول على الاعتماد والجودة وبالتالي الاهتمام بالتدريس على حساب البحث العلمي وخدمة المجتمع.

- ضعف الهيئات الداعمة لأنشطة البحث العلمي والابتكار، بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.62)، وهذا يشير إلى ضعف التمويل الخارجي للبحث العلمي، واعتماده على التمويل الحكومي فقط.

- قلة وجود فرق بحثية تشجع عضو هيئة التدريس على رفع مستوى الإنتاجية، بمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (0.62)، وهذا يشير إلى ضعف التعاون بين أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم، وقد يرجع ذلك إلى انتشار الثقافة الفردية في إجراء البحوث واعتبارها مجهود شخصي وغير تشاركي، كما قد يرجع ذلك إلى ضعف توجه الجامعات المصرية للقيام ببحوث جماعية ذات صبغة ريادية.

- غموض مفهوم الجامعة الريادية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (0.64)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اطلاع أعضاء هيئة التدريس على الاتجاهات العالمية الحديثة، وندرة التواصل مع الجامعات العالمية المستوى.

- استعانة القطاع الخاص بخبراء من الخارج القطاع الإنتاجي، بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.65)، وهذا يشير إلى غياب قنوات التواصل بين القطاع الخاص والجامعات، وقد يرجع ذلك إلى تفشي ثقافة "الأجنبي هو الأفضل دائما" واعتبار أن الدول الأجنبية هي الأفضل في القطاع الإنتاجي، كما قد يرجع ذلك إلى اهتمام الجامعات المصرية بالبحوث ذات الصبغة النظرية على حساب البحوث التطبيقية.

- ضعف متطلبات الترقية وتركيزها على النشاط البحثي التقليدي، بمتوسط (2.46)، وانحراف معياري (0.66)، وهذا يشير إلى ضرورة إعادة النظر في متطلبات الترقية لدرجة أستاذ مساعد ودرجة أستاذ، والتأكيد على ضرورة إعادة النظر في اختيار أعضاء اللجنة العلمية الدائمة بحيث يتم إخضاعهم لعدد من الاختبارات قبل انضمامهم للجنة العلمية الدائمة، مع وضع قيود صارمة للترقية بحيث تنسجم اللجنة بالحيادية والموضوعية، وكذلك ألا يكون الاعتماد في منح الدرجة العلمية على النشاط البحثي فقط، بل لابد من الأخذ في الاعتبار النشاط الداخلي والخارجي لعضو هيئة التدريس.

- ظهور بعض القيود على توطيد التكنولوجيا المتقدمة، بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (0.64)، وهذا يشير إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية للجامعات المصرية، والاعتماد على جزء منها فقط في إنهاء المهام المطلوبة، كما يشير ذلك إلى ضعف التمويل الحكومي لإعادة هيكلة المنظومة التكنولوجية بالجامعات.

- ضعف استجابة إدارة الجامعة لتحسين برامجها التدريبية، بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (0.66)، وهذا يشير إلى اعتماد الجامعات المصرية على برامج تدريبية قديمة ومتهالكة لا تصلح لتأهيل أعضاء هيئة التدريس بها ليكونوا أداة للجامعة لقيادة المجتمع وإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، كما قد يرجع ذلك إلى اهتمام الجامعات المصرية بتوفير الإمكانيات المادية على حساب تدريب وتأهيل عضو هيئة التدريس لإجراء المهام المكلف بها.

- ضعف ثقة القطاع الخاص في قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على حل مشكلاته، بمتوسط حسابي (2.42)، وانحراف معياري (0.67)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء انغلاق الجامعات المصرية على نفسها، وندرة الترويج لأنشطتها التعليمية والبحثية والخدمية خارج المجتمع الجامعي.

- ضعف التشريعات التي تحمي حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (0.67)، وهذا بدوره أدى إلى تخوف بعض أعضاء هيئة التدريس من النشر داخل الجامعات المصرية، والتطلع دائما للنشر في دوريات إقليمية وعالمية خارج نطاق القطر المصري.



- مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (0.69)، وقد يرجع ذلك نظر عضو هيئة التدريس إلى التغيير بأنه يحتاج إلى دعم مادي ومعنوي لإحداثه وإلا فلا داعي له وسوف يكون شكلا وليس مضمونا.

- الفطور والتكاسل بعد الترقية لدرجة أستاذ، بمتوسط حسابي (2.30)، وانحراف معياري (0.72)، ويفسر ذلك بأن الثقافة الشائعة في المجتمع الجامعي بأن الغاية من إجراء البحوث هو الحصول على الترقية فقط، وأنها ليست ذات جدوى بعد الترقية حيث إنه لا يوجد مقابل سواء مادي أو معنوي للقيام به، كما قد يرجع ذلك إلى زيادة الأعباء الأسرية المكلف بها عضو هيئة التدريس، ومحاولة إيجاد مصادر دخل موازية للعمل الجامعي.

- تبني نماذج تحسين مستوردة تركز على الأداءات النظرية التقليدية، بمتوسط حسابي (2.24)، وانحراف معياري (0.65)، وهذا يشير إلى ندرة مناسبة برامج تحسين الأداء لقدرات أعضاء هيئة التدريس، حيث أن غالبيتها مقتبسة من برامج أخرى وضعت لجامعات تختلف عن الجامعات المصرية من حيث الإدارة والتجهيزات ومصادر التمويل، وبالتالي فهي غير مناسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

- ضعف القناعة بجدوى البحوث العلمية، بمتوسط حسابي (2.24)، وانحراف معياري (0.72)، وهذا يفسر انفصال المجتمع الجامعي عن المجتمع المحلي ومتطلباته، وقد يرجع ذلك إلى ضعف العائد المادي، كما ينظر إليها بعد الترقية على أنها مجرد نشاط يضاف إلى السيرة الذاتية لعضو هيئة التدريس.

- غياب الاتجاه الإيجابي نحو التميز لدى عضو هيئة التدريس نفسه، بمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (0.72)، وهذا يشير إلى ضعف المخرجات الجامعات المصرية، وضعف مؤشرها في التصنيفات العالمية.

مما سبق يتضح أن إجمالي معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة: ويمكن عزو ذلك إلى ضعف قنوات التواصل بين القيادات الجامعية (بصفتهم) وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما يمكن تفسير ذلك في ضوء ضعف برامج التنمية المهنية المتخصصة في ريادة الأعمال وندرة تحديث متطلباتها وتوافقها مع اتجاهات الجامعات العالمية المستوى، كما يمكن عزو ذلك أيضا إلى ضعف النظرة المستقبلية لمتطلبات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي وبالتالي ضعف برامج إعداد عضو هيئة التدريس بالجامعة، كما يمكن إرجاع ذلك إلى ضعف ثقة القطاع الخاص في قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في حل مشكلاته الإنتاجية وهذا بدوره يجعل إنتاجية عضو هيئة التدريس تصب في الحرم الجامعي فقط، وتصبح مهمته الكبرى هي التعليم والبحث العلمي التنظيري، وهو ما يعمل على إحباط عمليات توليد الأفكار الجديدة الإبداع والمبادرة والمجازفة وبالتالي يحدث الانفصال شبه التام بين متطلبات المجتمع وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتفق مع دراسة (الرميدي، 2018م: 386) والتي توصلت أن هناك غياب لعقد الجامعات المصرية للاتفاقيات مع المؤسسات الراعية لريادة الأعمال، وضعف ثقة أصحاب المشروعات في المخرجات الجامعية، كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (عطية، 2011م) ودراسة (سعيد، آدم، 2016م: 321) والتي توصلت إلى غياب الوعي بأهمية الجامعة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وضيق النظرة إليها بأن مهمتها تعليمية فقط، وقلة تدريب أعضاء هيئة التدريس على البرامج الابتكارية،

كما تتفق مع دراسة (غبور، 2010م: 246) والتي توصلت إلى أن أكثر المعوقات هي كثرة الأعباء الملقة على عاتق عضو هيئة التدريس، وضعف الرغبة في التطوير الذاتي.

سادسا: توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج ، يمكن للدراسة الحالية وضع عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد مواجهة معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الجامعة الريادية، ومنها:

- تطوير البنية التحتية التكنولوجية للجامعة بما يخدم أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- توفير البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس التي تساعد على التوجه نحو ريادة الأعمال واكسابهم مهارات الإبداع والابتكار والمجازفة والاستباقية، لتحقيق الاستقلالية والنمو المهني المستدام.
- رفع العائد المادي للإشراف على الرسائل لعضو هيئة التدريس لتشجيعهم على تحسين المخرج البحثي، مع تحقيق التوازن بين الأداء التدريسي والبحثي والخدمي بحيث لا يطغى أداء على الآخر.
- إنشاء وحدات لرعاية وتسويق المنتجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مثل نوادي ريادة الأعمال والحدائق التكنولوجية داخل الجامعة وخارجها بما يتيح للجامعة تطبيق مخرجاتها الريادية.
- عقد التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة سواء مع المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية لتحقيق المتطلبات التنموية لكافة قطاعات المجتمع.
- توفير بيئة مناسبة ومشجعة للبحث العلمي، والعمل بشكل تعاوني عن طريق الفرق البحثية بين التخصصات المختلفة.
- تعديل لوائح الترقية باللجنة العلمية الدائمة بحيث أنها لا تعتمد على البحوث التي يقوم بها عضو هيئة التدريس فقط، ولكن لابد من الوضع في الاعتبار كافة النشاطات الريادية التي يقوم بها.
- تحويل برامج الدراسات العليا بالجامعات إلى حاضنات للإبداع الفكري، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية الموجهة لريادة الأعمال.
- الترويج لأنشطة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من خلال وسائل الإعلام المختلفة، لتغيير ثقافة القطاع الخاص عن ضعف مخرجات الجامعات المصرية، وتعديل اللوائح الجامعية بما يسمح بالتعاون بشكل مباشر مع رجال الأعمال.

سابعا: مقترحات الدراسة

- تقترح الدراسة بحوث ودراسات أخرى مكملتها في هذا المجال من أهمها:
- الجامعة الريادية مدخلا لتحقيق متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة في ضوء التحول نحو الجامعات عالمية المستوى "دراسة استشرافية".



-
- دور حاضنة الأعمال التكنولوجية بجامعة الأزهر " رواق " في دعم المشروعات الريادية للطلاب " دراسة تقييمية "
 - دور عضو هيئة التدريس بالجامعة في دعم منظومة الابتكار بالجامعة في ضوء أبعاد الجامعة الريادية " تصور مقترح ".
 - الجامعة الريادية مدخلا لدعم المشروعات التنموية في ضوء أبعاد ريادة الأعمال الاجتماعية " دراسة استشرافية ".
 - الابداع الاستراتيجي مدخلا لتفعيل ريادة الأعمال بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية مصر 2030م " دراسة استشرافية ".

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أحمد، لمياء محمد & إبراهيم، إيمان عبد الفتاح (2014م). سياسات وبرامج التعليم الريادي وريادة الأعمال في ضوء خبرة كل من سنغافور والصين وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (53)، رابطة التربويين العرب، القاهرة.
- أحمد، مروة & برهم، نسيم (2008م). الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- برنامج الإصلاح الاقتصادي والديمقراطية في العالم العربي (2012م). ريادة الأعمال الاجتماعية: لماذا هي مهمة بعد الربيع العربي، مركز التنمية والديمقراطية وسيادة القانون (CDDRL)، جامعة ستانفورد.
- توفيق، صلاح الدين محمد & موسى، شرين عيد (2017م). الجامعة الريادية ودورها في دعم المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (28)، العدد (109)، يناير، ص ص 1-69.
- الحولي، عليان عبد الله ، أبو دقة، سناء إبراهيم (2006م). نحو أنموذج عربي لتقييم برنامج أكاديمي"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول، بعنوان "جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد" في الفترة من 23-26 أبريل، الشارقة/الإمارات العربية المتحدة.
- حجي، أحمد اسماعيل & عبد الحميد، حسام حمدي (2012م). الجامعة والتنمية البشرية- أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة، عالم الكتب، القاهرة.
- خاطر محمد إبراهيم عبد العزيز (2019م). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد أبريل، الجزء (1)، ص ص 140-228.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (2019م). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد أبريل، الجزء (1)، ص ص 140-228.
- الخزامي، عبد الحكيم أحمد (1999م). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، ج3، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الدعفس، مريم بنت عبد العزيز (2020م). معوقات الإبداع البحثي لدى طالبات الدراسات العليا في الأقسام التربوية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (110)، أبريل، ص ص 169-206.
- الروقي، مطلق بن مقعد بن مطلق (2016م). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية الناشئة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد (28)، ص ص 123-145.



- الرميدي، بسام سمير (2018م). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب " استراتيجية مقترحة للتحسين"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد (6)، ص ص 372-394.
- سعيد، فيصل محمد عبد الوهاب & آدم، بشرى الفاضل إبراهيم (2016م). تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي، بحوث جامعة السودان، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي للعلوم والتكنولوجيا، السودان، فبراير.
- شحاته، صفاء أحمد (2013م). تنمية جدارات سوق العمل لدى المتعلمين في مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال، رؤية استراتيجية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (4)، العدد (19).
- ضحاوي، بيومي & المليجي رضا (2011م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، رؤية مستقبلية ونماذج تطبيقه، دار الفكر العربي، القاهرة.
- المليجي، رضا & يوسف، يحيى (2011م). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (42)، ص ص 396-453.
- حسين، ميسون على (2013م). ريادة الأعمال في منظمات الأعمال مع الإشارة إلى تجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (21)، العدد (2).
- حنفي، شرين محمد & سراج الدين، شيماء (2013م). بدائل مقترحة لتمويل الجامعات المصرية: آليات التعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني، مشروع اصلاح التعليم العالي في مصر.
- زيدان أسامة محمود (2012م). تصور مقترح لقيادة جامعية فعالة للتغير في مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة السويس، المجلد (5)، العدد (4)، يوليو.
- الضبعان، شلاش بن مقبل شلاش (2016م). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (2018م). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة استشرافية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (2)، العدد (8).
- عبد الحكم، فاروق جعفر (2011م). حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، المجلد (19)، العدد (1)، يناير.
- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (2015م). الأبعاد الإستراتيجية لمنهج التكلفة المستهدفة TC في تحقيق مقومات مسارات تحول الجامعات المصرية للمستوى العالمي، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي الثامن للمركز العربي للتعليم والتنمية، بعنوان "الاتجاهات الحديثة لجودة

- واعتماد التعليم الجامعي والعلم" المنعقد في الفترة من 5-7 ديسمبر، صص 373-412.
- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (2020م). النمذجة باستخدام CIM لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الابداع والاستراتيجية لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (110)، أبريل، ص ص 247-364.
- عطية، عماد محمد (2011م). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعات الصعيد المصري في ضوء متطلبات الجودة " تصور مقترح"، المجلة العربية للتربية، المجلد (31)، تونس.
- على، سعيد السيد إسماعيل (2010). مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (2016م). بناء وتنمية الجامعات الريادية، مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام، بحث مقدم للمؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال.
- غانم، عصام جمال سليم (2014م). الجامعات المشاركة مجتمعيًا: المفهوم والأبعاد والقيادة في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية جامعة دمنهور، المجلد (6)، العدد (4).
- غبور، أماني السيد (2010م). دراسة تقويمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس- الدولي الثاني- بعنوان "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، المجلد (1)، كلية التربية النوعية، جامعة عين شمس، أبريل، ص ص 212-257.
- قرعین، خليل عزمي (2000م). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، سلسلة العلوم التربوية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (27)، العدد (2).
- القحطاني، سالم سعيد (202م). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، في الفترة من 10-12 ديسمبر.
- ناصف، محمد أحمد حسين (2018م). دراسة مقارنة لدور الجامعة في التحول نحو اقتصاد المعرفة في كل من كندا وسنغافورة وإمكانية الاستفادة في مصر، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (98).
- نمور، نوال (2012م). كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- مصطفى، محمد (2016م). تعليم بالرؤية، وجامعات بلا جودة، قراءة في نظم ترتيب الجامعات المصرية، المفوضية المصرية للحقوق والحريات.



- المومني، هناده ماجد (2016م). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دراسات، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة البترا، الأردن. المجلد (43)، العدد (2).
- وزارة التعليم والبحث العلمي (2019م). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2030، جمهورية مصر العربية.

قائمة المراجع العربية مترجمة للإنجليزية:

- Ahmed, Lamia Mohamed & Ibrahim, Iman Abdel Fattah (2014 AD). Policies and programs of entrepreneurial education and entrepreneurship in light of the experience of Singapore and China and the possibility of benefiting from them in Egypt, Journal of Arab Studies in Education and Psychology, Issue (53), Arab Educators Association, Cairo.
- Ahmed, Marwa & Barham, Naseem (2008). Entrepreneurship and Small Business Administration, United Arab Company for Marketing and Supplies, Cairo.
- Economic Reform and Democracy Program in the Arab World (2012). Social Entrepreneurship: Why It Matters After the Arab Spring, Center for Development, Democracy, and the Rule of Law (CDDRL), Stanford University.
- Tawfiq, Salah al-Din Muhammad & Musa, Shereen Eid (2017). The Pioneering University and its Role in Supporting Sustainable Competitive Advantages: A Proposed Perception, Journal of the College of Education, Benha University, Volume (28), Issue (109), January, pp. 1-69.
- Al-Hawli, Alyan Abdullah, Abu Daqqa, Sana Ibrahim (2006 AD). Towards an Arab model for evaluating an academic program, a paper presented to the first Arab conference, entitled "University Quality and Licensing and Accreditation Requirements", from April 23-26, Sharjah / United Arab Emirates.
- Hajji, Ahmed Ismail & Abdel Hamid, Hossam Hamdi (2012 AD). The University and Human Development - Theoretical Origins and Comparative Arab and Foreign Experiences, World of Books, Cairo.
- Khater Mohamed Ibrahim Abdel Aziz (2019 AD). Developing an organizational culture that supports leadership in Egyptian universities, Journal of the College of Education, Beni Suef University, April issue, Part (1), pp. 140-228.

- Khater, Mohamed Ibrahim Abdel Aziz (2019 AD). Developing an organizational culture that supports leadership in Egyptian universities, Journal of the College of Education, Beni Suef University, April issue, Part (1), pp. 140-228.
- Al-Khuzamy, Abdul Hakim Ahmed (1999 AD). Performance Technology from Evaluation to Improvement: Improving Performance, 3rd Edition, Ibn Sina Library for Publishing and Distribution, Cairo.
- Al-Dafas, Maryam bint Abdul Aziz (2020 AD). Obstacles to research creativity among female graduate students in the educational departments at Imam Muhammad bin Saud Islamic University and the means to overcome them from their point of view, "A field study", Journal of the College of Education, Mansoura University, Issue (110), April, pp. 169-206.
- Al-Ruqi, Mutlaq bin Maqd bin Mutlaq (2016 AD). Academic and administrative problems facing faculty members in some emerging Saudi universities, Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences / Babylon University, No. (28), pp. 123-145.
- Al-Rumaidi, Bassam Samir (2018 AD). Evaluating the role of Egyptian universities in developing a culture of entrepreneurship among students, "a proposed strategy for improvement", Journal of Business and Financial Economics, No. (6), pp. 372-394.
- Saeed, Faisal Muhammad Abdul-Wahhab & Adam, Bushra Al-Fadil Ibrahim (2016 AD). A proposed conception for developing the university's role in community service in light of national standards for quality assurance of higher education, Sudan University research, Sixth Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education for Science and Technology, Sudan, February.
- Shehata, Safaa Ahmed (2013). Developing the labor market competencies of learners in higher education institutions through entrepreneurship policies and programmes, a strategic vision, Journal of Educational and Social Studies, Faculty of Education, Helwan University, Volume (4), Issue (19).
- Dahawy, Bayoumi & El-Meligy Reda (2011). Strategic planning in education, a future vision and models for its application, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
- Al-Milji, Reda & Youssef, Yahya (2011). Management of strategic planning processes for university education in Egypt, an



-
- analytical study, Journal of the Faculty of Education, Tanta University, No. (42), pp. 396-453.
- Hussein, Maysoon Ali (2013). Entrepreneurship in business organizations with reference to the experience of some countries, Babylon University Journal for Human Sciences, Volume (21), No. (2).
 - Hanafi, Shereen Mohamed, Siraj El-Din, Shaima (2013). Suggested alternatives to financing Egyptian universities: mechanisms of cooperation with the private sector and civil society, higher education reform project in Egypt.
 - Zidane Osama Mahmoud (2012 AD). A proposed vision for effective university leadership for change in university education institutions, Journal of the College of Education, Suez University, Volume (5), Issue (4), July.
 - Al-Dabaan, Shalash bin Moqbel Shalash (2016 AD). A proposed strategy to develop the performance of emerging Saudi universities in light of international standards for institutional excellence, PhD thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.
 - Abdel Wahab, Iman Jumaa Muhammad (2018 AD). Paths of transformation in Egyptian university education institutions towards the pioneering university formula "a prospective study", Journal of the Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University, Volume (2), Issue (8).
 - Abdel Hakam, Farouk Jaafar (2011). University Governance: An Introduction to Developing Management Through Participation, Journal of Educational Sciences, Volume (19), Issue 1, January.
 - Abdel Aziz, Ahmed Mohamed Mohamed (2015 AD). The strategic dimensions of the target cost approach TC in achieving the components of the paths of transformation of Egyptian universities to the global level, a paper presented to the Eighth International Conference of the Arab Center for Education and Development, entitled "Modern Trends for the Quality and Accreditation of University Education and Science" held from December 5-7, pp. 373-412 .
 - Abdel Aziz, Ahmed Mohamed Mohamed (2020 AD). Modeling using CIM for the role of the pioneering university in achieving the strategic innovation requirements of the investment system

- in Egyptian universities, Journal of the College of Education, Mansoura University, Issue (110), April, pp. 247-364.
- Attia, Imad Muhammad (2011). Professional development for faculty members in the faculties of education in the universities of Upper Egypt in the light of quality requirements, "a proposed conception", the Arab Journal of Education, Volume (31), Tunisia.
- Ali, Saeed Al-Sayed Ismail (2010). Principles of Descriptive and Applied Statistics, Alexandria: Horus International Foundation.
 - Eid, Ayman Adel Abdel-Fattah (2016 AD). Building and developing entrepreneurial universities, an approach to sustainable competitiveness as a system, research presented to the Saudi International Conference on Entrepreneurship.
 - Ghanem, Essam Jamal Selim (2014). Socially Participating Universities: Concept, Dimensions and Leadership in the Light of Contemporary Global Trends, Journal of Educational and Human Studies, Faculty of Education, Damanshour University, Volume (6), Number (4).
 - Ghabbour, Amani El-Sayed (2010 AD). An evaluation study of the professional development programs for faculty members in Egyptian universities in light of some Arab and international experiences, the Fifth Annual Arab - International Second Scientific Conference - entitled "Modern Trends in Developing Institutional and Academic Performance in Institutions of Quality Higher Education in Egypt and the Arab World, Volume (1), Faculty of Specific Education, Ain Shams University, April, pp. 212-257.
 - Qar'in, Khalil Azmi (2000 AD). Academic and administrative problems facing faculty members at the Hashemite University and their relationship to some variables, Educational Sciences Series, Dirasat Journal, University of Jordan, Volume (27), Number (2).
 - Al-Qahtani, Salem Saeed (202 AD). Strategic leadership as an entry point for the development of governmental organizations, a paper presented to the second scientific conference of the Institutes of Public Administration and Administrative Development in the Cooperation Council for the Arab States of the Gulf, from December 10-12.
 - Nassef, Mohamed Ahmed Hussein (2018 AD). A comparative study of the role of the university in the transition towards a knowledge economy in Canada and Singapore and the



- possibility of benefit in Egypt, Journal of Educational and Psychological Studies, Faculty of Education, Zagazig University, No. (98).
- Nammour, Nawal (2012). The efficiency of faculty members and their impact on the quality of higher education, a case study of the Faculty of Economics and Management Sciences, Mentouri Constantine University, Faculty of the Faculty of Economics and Management Sciences, Mentouri Constantine University, Algeria.
 - Mustafa, Muhammad (2016 AD). Education without vision, universities without quality, reading in the ranking systems of Egyptian universities, the Egyptian Commission for Rights and Freedoms.
 - Momani, Hanada Majid (2016 AD). The role of the entrepreneurial characteristics of university employees in building pioneering universities: An applied study on private Jordanian universities, Dirasat Journal, College of Administrative and Financial Sciences, University of Petra, Jordan. Volume (43), issue (2).
 - Ministry of Education and Scientific Research (2019 AD). National Strategy for Science, Technology and Innovation 2030, Arab Republic of Egypt.

المراجع الأجنبية

- Arnaut. D(2010). Towards an Entrepreneurial university, international journal of Euro- Mediterranean Studies, Vol. 3, No. 1.
- Clark. B(2004). Delineating the character of the Entrepreneurial university, Higher Education policy, Vol.17, No. 4, PP. 355- 370.
- Dattalo, P. (2008). Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality. oxford university press.
- Etzkowitz. H(2006). The Entrepreneurial University and the triple Helix As A Development paradigm, Ethiopia triple Helix conference, Addis Ababa.
- Gibb, A, Haskins, G& Robertson, I(2013). Leading The entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institution, In A. Altmann& .Ebersberger(Ed.), universities in change innovation, technology, and knowledge management, New York, Springer.
- Gupta. A(2008). Entrepreneurial university: India,s Responsei, paper presented to the International conference " Knowledge

- Innovation and Entrepreneurial university organized by the college of education, Zhejiang university and world university Not Work (WUN) 2-5 April, Hangzhou, China, PP. 1-19.
- Heing. M(2000). Entrepreneurship and Growth, Federal Reasrve Bank of Kansas City.
 - Jacob, M, et al(2003). Entrepreneurial transformation in Swedish university system: the case of chalmers university of teachnology, Reseach poliy, No. 32.
 - James J. F. Forest and philip G(2007). Altbach:international Handbook of Higher Educati.
 - Jianping. L, Chao. W(2014). Objectives and Approaches of Entrepreneurship Education in chinese Colleges and universities, A paper Presented to the 7th international conference on Innovation & management.
 - Johnson, B. and Larry C. (2013) Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches, (5th ed.), USA.
 - Jolliff, Grant Douglas (2015) The Entrepreneurial University and the Mediation of Crisis: a Study of University Research Magazines " , Phd , the Faculty of The Graduate School , The University of North Carolina at Greensboro
 - Kirby. D(2006). creating Entrepreneurial Universities in the UK: applying Entrepreneurship theory to practice, journal of technology transfer, No. 31, pp. 599- 603.
 - Marguerite G. et al (2006). *Methods in educational research: from theory to practice*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
 - Okorie Peter. U(2012). World universities Ranking Economic indicators, Cambridge Business& Economics conference, 27 june.
 - Peterka S. O. & Salihovic V(2012). What is entrepreneurship University and why we need it? Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow, faculty of economics in Osijek, Vol. 1.
 - Senegovic. A, Harmina.I & Gregov.Z(2014). The Concept of entrepreneurial university and Potentrial obstacles for its implernentation in Croatia. A Paper Presented at the tenth International conference" Challenges of Europe, The Quest for New Competitiveness.
 - Shulte. P(2004). The EntreprePneurial University: A Strategyfor institutional Development Higher Education in Europe, Vol.XXJX, No. 2, July.



-
- Smith. H, Bagchi- Sen. S(2012). Research propositions and regional development : Research propositions and current evidence, Entrepreneurship& Regional Development, Vol. 24, No. 5-6, PP. 383- 404.
 - Strambu. A(2008). Entrepreneurial University- A new vision on the Academic competitiveness in A world in Motion. Annales universitatis Apulensis economic, Vol. 2, No. 10, PP. 1-56.
 - The Global Entrepreneurship and Development institute(2018). The Global Entrepreneurship Index 2018, Washington, D.C. USA.
 - Thorp. H, Goldstein. B(2010). Engines of Innovation: The Entrepreneurial university in the Twenty- First century, university of North Carolina press.
 - Veronika. B and Inese.L& Baiba.R& Tatjana.V(2016). The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education, Journal of Teacher Education for Sustainability, Vol. 18, No.2, pp. 75-88.
 - Vladimir. V, et al(2014).An Overview of Entrepreneurship education in Vocational high schools in eu and Serbia, a paper represented to the 2nd international conference on research and education " Challenges Toward the Future"30- 31 May, University of Shkodra, Albania.
 - Weiss, N. (2012).. Introductory Statistics, Arizona, USA: Pearson Education Inc , (9th ed)
 - World Bank(2014). Competitiveness Report 2014- 2015, Geneva: the world Economic Forum.
 - World Economic Forum(2018). The Arab World Competitiveness Report, Geneva.